

EMPRESA FAMILIAR: O CASO DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DA VIAÇÃO ABC

FAMILY BUSINESS: THE CASE OF SUCCESSION PLANNING OF VIAÇÃO ABC

Rafael Palermo de Figueiredo Freitas¹
Ilsa Solka de Lemos²

RESUMO: Tendo em vista os desafios para se dar continuidade a um empreendimento familiar, o presente artigo tem como objetivo propor mecanismos para o planejamento sucessório da Viação ABC, empresa familiar do setor de transporte coletivo por ônibus, localizada em Rio Grande - RS. Entrevistas semiestruturadas ofereceram o material para a análise da dinâmica das relações entre gestão, família e propriedade do Modelo dos Três Círculos, de acordo com Silveiro (2007) e Gersick et al. (2006). Além disso, confrontaram-se as respostas obtidas junto aos entrevistados com teorias oferecidas por autores da área, tais como Bernhoeft e Gallo (2003), Passos et al. (2006) e Tondo (2009). Utilizando-se o estudo de caso, identificaram-se as potencialidades e as fragilidades em cada uma das interações entre os três sistemas. Assim, os resultados apontaram para a necessidade de mecanismos como Acordo Societário, Planejamento Estratégico, Código de Ética e órgãos de governança, à luz da Espiral da Sucessão e da Continuidade de Passos et al. (2006).

Palavras-chave: Empresa Familiar. Planejamento Sucessório. Acordo Societário.

ABSTRACT: Observing the challenges of continuity present in family business, the proposal of this article is to offer methods to plan the succession of Viação ABC, a family firm of the public bus transport sector situated in Rio Grande - RS. Interviews contributed to analyze the dynamic of the relations between business, family and ownership of the Three Circle Model, according to Silveiro (2007) and Gersick et al. (2006). Besides, the answers collected from the interviewees were associated with theories from authors of the area, for instance, Bernhoeft and Gallo (2003), Passos et al. (2006) and Tondo (2009). Making use of a case study, potentialities and weaknesses could be perceived in each interaction between the three systems. Therefore, the results indicated the necessity to use techniques such as a Shareholder Agreement, Strategic Planning, Code of Ethics and governance structures, based on a model of succession and continuity recommended by Passos et al (2006).

Key words: Family Business. Succession Planning. Shareholder Agreement.

¹ Graduado em Administração de Empresas pela PUCRS. cursando MBA em Gestão Empresarial pela FGV e MBA em Gestão de Negócios com Foco em Transporte pelo Ibmecc. E-mail: rafaelpff@gmail.com.

² Mestre em Administração pela UFRGS. Professora da PUCRS e Faculdades Integradas São Judas Tadeu (FISJT) nos cursos de Empreendedorismo e Sucessão e de Administração. E-mail: ilsa.lemos@pucrs.br.

INTRODUÇÃO

Diversos desafios e particularidades compõem o mundo das organizações familiares. A alta taxa de mortalidade precoce, a supremacia do emocional em detrimento do racional na tomada de decisões, a diferença de dedicação quando o negócio pertence à família, lembrando a frase atribuída a Sigmund Freud - “*Lieben und arbeiten*”-, do alemão, “Amar e trabalhar”, sugerindo ser o segredo de uma vida plena. Na maioria dos casos, cria-se um forte vínculo sentimental com o empreendimento fundado há algum tempo pelo pai ou pelo avô.

Ainda assim, ser ou tornar-se uma família empresária é um tema pouco estudado por quem está inserido no mundo empresarial, embora importantes ferramentas capazes de contribuir com a prosperidade das empresas familiares venham sendo desenvolvidas pelos pesquisadores da área. Dentre elas, pode-se citar o Protocolo Familiar, o Código de Ética e a estrutura de governança, todas orientadas para potencializar as relações entre o negócio, a família e a propriedade.

Sendo assim, a área de Gestão da Empresa Familiar revela-se oportuna para estudos relacionados aos desafios percebidos nesse campo. Nesse contexto, encontra-se a Viação ABC, uma empresa do Grupo Alfa, controlado por três famílias de irmãos e que representa hoje um dos maiores conglomerados de transporte do Brasil. Incluindo-se os cônjuges, atualmente, a família possui 46 membros e estima-se que, com o crescimento da quarta geração, poderá alcançar algo em torno de 125 integrantes. A Viação ABC, nos próximos anos, deverá encaminhar sua primeira passagem do bastão. No entanto, questões em torno desse tema parecem ainda não integrar a agenda de gestão dessa sociedade familiar. Conseguirá a empresa aumentar seus resultados na mesma proporção? Quanto terá de faturar em dez ou 20 anos, para fazer frente à taxa de expansão do clã e manter o padrão de vida de toda a família? Enfrentará os conflitos tão comuns nas passagens do bastão nas empresas familiares? A inexistência de um planejamento sucessório estruturado na empresa pode expor as famílias a futuras discórdias.

Diante dos argumentos apresentados, este estudo tem por objetivo propor mecanismos para o planejamento do processo sucessório da Viação ABC, uma empresa familiar pertencente ao Grupo Alfa e a qual conta com 700 colaboradores. Como objetivos específicos, buscou-se caracterizar a evolução da Viação ABC segundo o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, diagnosticar as relações entre gestão, família e propriedade e, por fim, apresentar um

conjunto de medidas diante da situação encontrada.

O estudo pode ser classificado como sendo de natureza qualitativa, tendo como propósito uma avaliação formativa, para cujo diagnóstico foram coletados dados primários e secundários. A identificação da situação atual possibilitou oferecer oportunidades de melhoria à organização.

Além desta, o artigo contém outras quatro seções. A seção seguinte traz subsídios teóricos inerentes à gestão das empresas familiares, ao seu planejamento sucessório e à estrutura de governança. A seção três descreve a metodologia na qual se baseou este estudo. Posteriormente, os resultados obtidos são analisados e discutidos na seção quatro. Por último, são apresentadas as considerações finais.

1 EMPRESAS FAMILIARES

1.1 A GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Bornholdt (2005) aponta seis itens para caracterizar uma empresa como familiar, dos quais, ao menos um deve estar presente, a saber: 1) a família e/ou seus herdeiros possuem o controle acionário; 2) a sucessão no poder é determinada pelos laços familiares; 3) nas posições estratégicas da empresa, há a presença de membros da família; 4) os valores e as crenças da organização identificam-se com os da família; 5) as atitudes dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; 6) falta de liberdade total ou parcial de vender participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Gersick *et al.* (2006) afirmam que as companhias familiares são tremendamente complexas, mas, concomitantemente, decisivas para a saúde da economia e a satisfação de milhões de pessoas. Como pontos fortes das empresas familiares, Stalk (2009) aponta: a) é mais fácil visualizar orgulho, persistência e comprometimento; b) há mais estabilidade no grupo de controle da organização; c) tem mais capacidade para pensar em longo prazo. Por outro lado, aponta como fragilidades: a) fidelidade em excesso a locais, tecnologias e produtos; b) conflitos destrutivos na família e medo de possíveis conflitos; c) dificuldade em buscar e reter talentos de fora do círculo familiar; d) excessos mandatos de liderança.

Davis (2011a) admite que, na maioria dos casos, a riqueza de uma família atinge o topo na segunda geração. Todavia, declina logo em seguida, podendo ser de forma rápida. Explica ainda o autor que o crescimento das famílias é mais veloz que o aumento

dos negócios. Portanto, de acordo com o pesquisador, aumentar os lucros de uma organização mais do que a taxa de crescimento da família requer investimentos agressivos, assumir riscos, diversificar e estar atento ao setor, as quais são situações que são enfraquecidas ao longo das gerações.

1.2 O MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO

No início da década de 80, John Davis e Renato Tagiuri, colegas na *Harvard University*, apresentam um modelo de dois sistemas para as empresas familiares, argumentando que estas precisam distinguir propriedade de gestão. Em 1997, Gersick *et al.* propõem o Modelo dos Três Círculos, descrevendo-o como três sistemas autônomos, mas superpostos: família, propriedade e gestão. Cada uma das três dimensões é representada no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento (Ver Figura 1), proposto por Gersick *et al.* (2006) a partir de suas fases evolutivas.

Dimensão da família: Bernhoeft e Gallo (2003, p. 70) explicam que, da família, fazem parte pais, filhos, genros, noras e netos e destacam a influência que os assuntos e acontecimentos familiares exercem sobre a empresa, substancialmente quando falece o patriarca. Gersick *et al.* (2006) organizam a evolução dessa dimensão em quatro fases: **Jovem Família Empresária**, etapa na qual a geração dos pais tem

menos de 40 anos e os filhos, quando existem, tem menos de 18. Dentre os principais desafios nessa fase, está o de conciliar os cuidados necessários à empresa, ao lar e à educação dos filhos. **Entrada na Empresa:** a geração mais velha está com idades entre 35 e 55 e a mais jovem, entre o período de adolescência e 30 anos. Os desafios enfrentados nessa etapa são administrar a transição da meia-idade da geração mais velha e individualizar a geração mais nova no que tange a seguir ou não o negócio de seus pais. **Trabalho Conjunto:** duas ou mais gerações estão envolvidas com as atividades da empresa. O principal desafio está em administrar os conflitos existentes entre as gerações e manter uma boa comunicação e cooperação entre elas. **Passagem do Bastão:** começa quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até sua morte. Apresenta como desafios identificar a hora mais oportuna para a transição da geração mais velha para a próxima (GERSICK *et al.*, 2006).

Dimensão da propriedade: a quantidade e o tipo de quotas detidas por cada membro da família afetam profundamente as decisões na gestão do negócio. Gersick *et al.* (2006) estruturam essa dimensão em três estágios: **Proprietário Controlador:** há apenas uma pessoa ou um casal controlando a firma e os grandes desafios são: capitalizar a empresa, lidar com a concentração societária e definir uma estrutura de propriedade para a geração seguinte. **Sociedade entre Irmãos:** existe a presença de dois ou mais irmãos no controle acionário da empresa e os

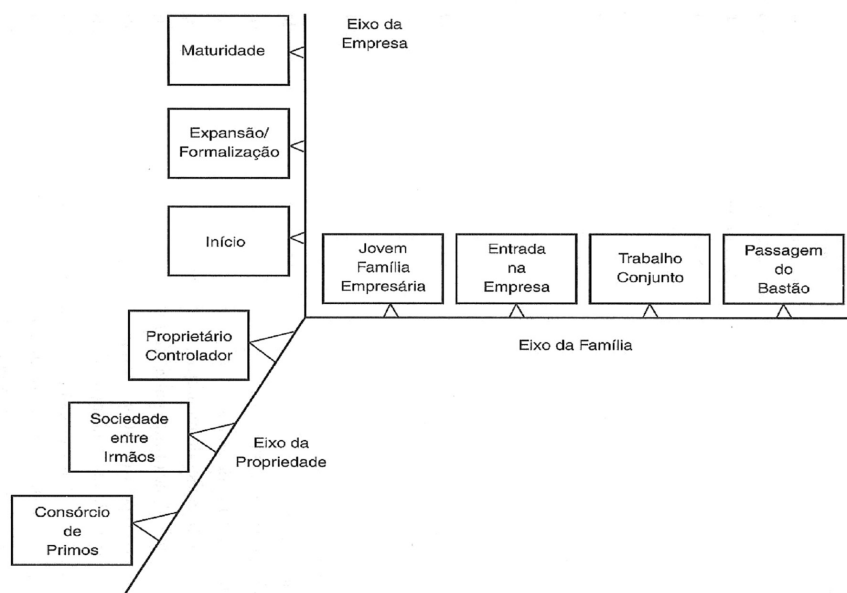


Figura 1: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento
Fonte: Gersick *et al.* (2006, p. 17)

desafios são estabelecer o papel dos sócios que não são funcionários e preparar a sucessão para a terceira geração. Na transição dessa fase para o Consórcio de Primos, surgem diversos herdeiros e sócios, os quais não tiveram a oportunidade de se escolher, para o que Bernhoeft (2003) recomenda que o assunto seja tratado entre o fundador e seus herdeiros e não após morte do patriarca. **Consórcio de Primos:** etapa complexa, pois, com as ramificações das famílias dos irmãos, há muita gente envolvida no negócio e os desafios recaem justamente na administração dessa diversidade.

Dimensão da empresa: Gersick et al. (2006) esclarecem que, apesar de haver muitas semelhanças entre as empresas familiares, há um abismo entre a loja da esquina e uma multinacional com controle familiar. Os autores estabelecem três momentos para analisar sua evolução: **Início:** fase em que ocorre a concretização de uma ideia ou um sonho e, como qualquer início de negócio, um dos principais desafios é tornar o empreendimento economicamente viável. **Expansão:** etapa em que há expansão da estrutura organizacional, dos processos e dos produtos. Os desafios, mais concentrados no âmbito da profissionalização, estão em desenvolver um Planejamento Estratégico e contar com profissionais adequados para as funções necessárias. Para Oliveira (2008), o Planejamento Estratégico corresponde a um processo com sustentação metodológica para o estabelecimento da melhor direção a ser seguida, orientando os empresários para um futuro que tende a ser diferente do presente. **Maturidade:** estágio em que acontece a estabilização da estrutura, da clientela e das rotinas organizacionais ou o declínio do negócio. O principal desafio é a permanente reinvenção da empresa.

1.3 O PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Passos et al. (2006) fazem distinção entre sucessão e continuidade. Enquanto a sucessão é o processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes atuais nas esferas da família, do patrimônio e da empresa, a continuidade é o processo pelo qual o fundador ou o(s) líder(es) atuais e os próximos encontram formas para assegurar a perpetuação de um empreendimento.

A ferramenta de gestão Planejamento Estratégico encoraja a empresa a pensar no seu futuro, identificando, segundo Oliveira (2008, p. 65), “os limites que os proprietários da empresa conseguem

enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Passos et al. (2006) fazem analogia desses processos com a passagem do bastão em uma prova de revezamento, cujo momento ideal é quando atletas/líderes e sucessores estão correndo em sincronia e em velocidades perto da máxima.

Considerando que dificilmente há uma aceitação unânime com relação a um sucessor, Bernhoeft e Gallo (2003) propõem uma dupla sucessão: um fica responsável pela sociedade e pelos conflitos e o outro, pela gestão. Diante disso, Loureiro (2009) destaca que a maioria dos conflitos em empresas familiares são tão possíveis de serem previstos quanto uma desaceleração do mercado, pois, nos dois casos, sabe-se que irão ocorrer, todavia não se sabe quando.

Para o planejamento do processo sucessório em organizações familiares, Ward (2003) apresenta uma estrutura com dez etapas, dentre elas, destaca-se: a) priorizar a continuidade da empresa mediante uma declaração da missão familiar; b) organizar um plano de desenvolvimento para os líderes; c) ter um Conselho de Administração ativo que inclua assessores externos experientes; d) detalhar o plano estratégico da empresa. Ward (2003), no entanto, alerta que nenhum plano de sucessão é seguro, se o fundador não tem seu futuro econômico garantido. Já Passos *et al.* (2006) apresentam uma metodologia para o planejamento do processo sucessório, chamada Espiral da Sucessão e da Continuidade, contemplando momentos, processos, ferramentas e estruturas, cujas etapas não necessariamente precisam ser iniciadas em uma ordem, tampouco possuem períodos predeterminados para começar e terminar. Alertam, contudo, que, antes de dar início ao planejamento da sucessão, a família precisa compreender como se encontram as relações entre gestão, família e propriedade. O Pré-diagnóstico HDV - Harmonizar, Dividir ou Vender (SILVEIRO, 2007) - possibilita um mapeamento, desde o andamento do negócio até sua relação com a família e o quadro societário. O autor qualifica-o como um *quiztherapy*, pelo qual os membros da família chegam às suas próprias respostas sobre essas relações.

Tondo (2009) explana que o Protocolo Familiar - que pode abrigar o Acordo de Acionistas ou Acordo Societário e o Código de Ética - é um documento que define as regras entre a família, a empresa e a propriedade, sob a tutela dos valores da organização familiar. Loureiro (2009) comunga dessa ideia explicando que, em grande parte dos casos, o Acordo de Acionistas representa 25% do conteúdo de um Protocolo Familiar. Já Bernhoeft e Gallo (2003, p.

68) tratam o Acordo Societário como “um conjunto de critérios que estabelece direitos e obrigações, coletivas e individuais, para um grupo de pessoas que possui interesses e valores comuns através do vínculo societário”, portanto, percebe-se que não há consenso entre os autores na abordagem desses instrumentos.

Bernhoeft e Gallo (2003) recomendam abordar, na construção do Acordo Societário, quesitos como: missão da sociedade; transações acionárias; remuneração capital-trabalho; investimentos e distribuição de lucros; educação e desenvolvimento dos sócios e familiares; entrada, carreira e saída de familiares na empresa; uso de bens, serviços e instalações da empresa pelos familiares; sucessão na sociedade e na gestão, entre outros. Já para a elaboração do Código de Ética, os mesmos autores sugerem considerar: conduta de austeridade; comprometimento com a excelência; reforço dos valores da família; compromisso com a profissionalização; clima de respeito e orgulho profissional e familiar; apoio a iniciativas de responsabilidade social; zelo pela saúde física e mental (BERNHOEFT E GALLO, 2003). O Código de Ética propõe-se a formalizar algo que já existe tacitamente e já é praticado, como valores, crenças e princípios (PASSOS *et al.*, 2006).

1.4 A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

Acriação de mecanismos e estruturas que forneçam suporte ao diálogo, à educação e aos processos decisórios de assuntos familiares é definida por Passos *et al.* (2006) como Governança Familiar. Bernhoeft e Gallo (2003, p. 34) realçam que o desenvolvimento de um negócio sustentável requer “gestores competentes, descentralizar poderes, delegar responsabilidades, agilizar decisões e implementá-las de maneira diligente”. No eixo família, geralmente, ela acontece quando surgem conflitos originados pela entrada e pela saída dos membros na empresa, remuneração e promoção dos familiares. Na esfera da propriedade, a demanda surge por problemas relacionados a heranças ou disputa pelo poder de voto e, no eixo da gestão, é sinalizada através do Planejamento Estratégico.

Para a prática da governança, Bernhoeft e Gallo (2003) sugerem a criação de três órgãos: Conselho de Administração, tendo como principais finalidades “considerar e representar os interesses dos proprietários; formular e monitorar o objetivo estratégico de longo prazo da empresa e ser o principal conselheiro para o executivo principal”

(GERSICK *et al.*, 2006, p. 229); o Conselho de Família, caracterizado como “um grupo de pessoas que se reúne periodicamente para discutir questões relacionadas ao envolvimento de suas famílias com uma empresa” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 237), tendo, entre suas atribuições: a) funcionar como fórum representativo das famílias nos demais Conselhos; b) auxiliar nas questões de sobrevivência, liquidez e negócios pessoais dos familiares; c) orientar os jovens herdeiros (BERNHOEFT E GALLO, 2003); e o Conselho Societário - órgão que representa o controle do capital da empresa - serve como “escudo [...] contra deslumbamentos, seduções e o desejo de assumir papéis de comando antes que estejam maduros”, diz Bornholdt (2005, p. 91).

A esses três órgãos, Passos *et al.* (2006) acrescentam o **Escritório de Família ou Family Office**, com a função de administrar os ativos das pessoas físicas, membros da família empresária; o **Conselho de Herdeiros**, como um espaço de convivência, preparação e debates das novas gerações; o **Conselho Fiscal**, que atua como fiscalizador e opina sobre determinadas questões referentes à administração do negócio; o **Conselho Consultivo**, formado por membros com notável conhecimento em áreas de interesse da empresa, que “despertam para novos aprendizados e mobilizam os gestores” para mudança (BORNHOLDT, 2005, p. 84).

Davis (2011b) salienta que a boa liderança, nos negócios, na sociedade e na família, é elemento essencial, porém a boa governança auxilia na seleção e no suporte aos bons líderes. Afirma o pesquisador que o sistema de governança deve manter a unidade familiar e garantir que as decisões difíceis possam ser tomadas no momento exato.

2 METODOLOGIA

Nesta seção, é abordado o método utilizado para o desenvolvimento da presente pesquisa e os respectivos procedimentos metodológicos. Quanto ao propósito, a pesquisa enquadra-se em avaliação formativa que, segundo Roesch (2009, p.70), “implica num diagnóstico do sistema atual e sugestões para a sua reformulação”, fazendo eco ao objetivo geral do estudo.

Malhotra (2005, p. 113) recomenda o método qualitativo para obter uma “melhor visão e compreensão do problema”, nesse caso, o processo evolutivo da organização e as relações empresa, família e propriedade da Viação ABC, caracterizando, assim, a

estratégia de pesquisa de estudo de caso. Yin (2005, p.32) aborda o estudo de caso como “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

A pesquisa empírica possibilita o uso de várias técnicas de coleta de dados, ensina Roesch (2009), entre elas, a entrevista, a observação, os diários, questionários, as histórias de vida ou ainda o uso de índices e documentos, como dados secundários. Assim, para descrever o processo evolutivo da organização, utilizou-se como elemento balizador o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (2006), reunindo dados secundários através de relatórios escritos, atas de reuniões e boletins informativos.

Um questionário, com base no Pré-diagnóstico HDV (Harmonizar, Dividir ou Vender) de Silveiro (2007), guiou as entrevistas individuais semiestruturadas realizadas junto a cinco membros familiares envolvidos na Viação ABC, com o objetivo de conhecer as relações dessa sociedade familiar. A seleção dos respondentes deu-se pelo critério de julgamento, envolvendo dois membros que integram os eixos propriedade, família e empresa, outros dois membros que fazem parte da família e da gestão e ainda o cônjuge de um desses sócios, por sua proximidade com os assuntos da gestão da companhia. São marcadas com um “X” as posições dos entrevistados (Ver Figura 2), de acordo com suas características.

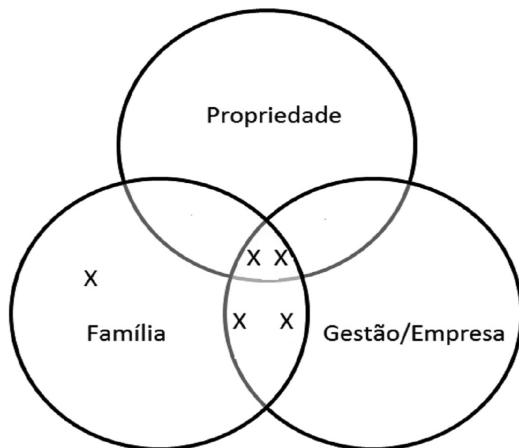


Figura 2: Caracterização dos entrevistados
Fonte: Adaptado de Gersick et al. (2006)

As 23 questões foram organizadas em três blocos, de acordo com os sistemas empresa, família e propriedade, solicitando-se aos entrevistados que, inicialmente, atribuíssem graus variando de um (menor presença de algo ou mais negativo) a cinco (maior

presença de algo ou mais positivo) e, após, na forma de questão aberta, que comentassem suas respostas através de evidências que demonstrassem a realidade.

As questões e a frequência de menções, em cada um dos cinco graus, foram exibidas na forma de quadros e o somatório das menções indicará o quanto as relações são favoráveis ao planejamento sucessório da Viação ABC (GERSICK *et al.*, 2006). Foram consideradas favoráveis, quando os maiores somatórios recaíssem sobre os graus 4 e 5, e desfavoráveis, quando sobre 1 e 2. Para a fase aberta das questões, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, que envolve um “trabalho intelectual do pesquisador de conceituação, codificação e interpretação do texto”, orienta Roesch (2009, p.170), em que os sistemas empresa, família e propriedade foram os agrupamentos propostos para as categorias. As categorias são “rubricas que reúnem um grupo de elementos sob um título (ou termo) genérico” (LUCIANO E FOSSATTI, 2008, p. 89), que, neste estudo, já estavam estabelecidas, e as questões de Silveiro (2007) formaram os elementos capazes de capturar os significados para consubstanciar as menções antes referidas. De posse desses resultados, foi possível sugerir medidas para o planejamento do processo sucessório, balizadas pela Espiral de Sucessão e Continuidade.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados em relação ao objetivo que se buscou alcançar neste estudo. Uma breve caracterização da Viação ABC se dará através da sua evolução, à luz do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick *et al.* (2006).

Entre as décadas de 1940 e 50, três irmãos saíram do seu país de origem, Portugal, desembarcaram no porto de Santos-SP e instalaram-se na capital paulista. Para se sustentarem, iniciaram vendendo doces em seus caminhões, os quais foram adquiridos à prestação. Os doces eram comprados diretamente de indústrias paulistas e revendidos por todo o Brasil. Em 1955, os três irmãos adquiriram a empresa Viação XYZ, localizada no município de São Caetano do Sul-SP, a qual contava com uma frota de 25 micro-ônibus. Esse foi o início do que se denominou, aqui, Grupo Alfa, constituído hoje por sete empresas e suas filiais - integrantes do setor de transporte de passageiros, cargas e logística - que atuam de forma independente, mas possuem proprietários comuns. Duas das famílias fundadoras já se encontram na quarta geração, enquanto a outra ainda está na terceira. Contabilizando os membros familiares, incluindo cônjuges, há apenas uma pessoa

viva da primeira geração, 13 na segunda, 25 na terceira e sete integrantes na quarta. É importante destacar que muitas das oportunidades de negócio surgiram antes mesmo de serem prospectadas.

A Viação ABC, dedicada ao transporte coletivo urbano, fretamento para empresas e aluguel para viagens, possui como visão estratégica “Ser referencial no transporte coletivo em nível regional através da melhoria contínua dos nossos serviços”. Trabalham nela um Gerente Executivo, que é sócio e faz parte da segunda geração, e um Gerente Geral da terceira geração. A sociedade é formada por uma sócia da primeira e cinco sócios da segunda geração.

Segundo o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, no **Eixo família**, a Viação ABC tem sua origem mais remota em Trabalho Conjunto, considerando que os três irmãos criaram a companhia, cujo enquadramento se estendeu até o falecimento do último sócio progenitor, no início de 2009, consolidando a primeira Passagem de Bastão. Cumpre salientar que esta se deu sem um planejamento prévio. Hoje, na Viação ABC, a segunda geração trabalha em conjunto com a terceira, portanto, ainda não houve a Passagem de Bastão para a terceira linha de herdeiros.

Em relação ao **Eixo empresa**, superados os desafios do Início, típicos ao começo de quase todas as empresas, a Viação ABC chega ao estágio de Expansão/formalização, implementando programas de qualidade e instrumentos de melhoria dos serviços prestados e continua se expandindo. Esse quadro traz evidências de que ainda não reúne elementos para caracterizar a Maturidade.

Eixo propriedade: a Viação ABC ingressa diretamente na fase Sociedade entre Irmãos, haja

vista que nasce com três sócios-irmãos e, atualmente, a sociedade apresenta características predominantes da fase Consórcio de Primos, já que é constituída por cinco filhos dos sócios-fundadores, além de uma integrante da primeira geração. Salienta-se também que as filhas dessa sócia da primeira geração já têm atuação condizente com a posição de sócias.

A seguir, no rastro da Espiral da Sucessão e da Continuidade, modelo desenvolvido por Passos et al. (2006), buscou-se conhecer as relações entre empresa, família e propriedade, através de entrevistas junto a cinco membros da sociedade familiar, orientadas pelo modelo de Pré-diagnóstico HDV (SILVEIRO, 2007). Para interpretar os resultados, optou-se por apresentar quadros com os questionamentos, a frequência de menções, seguidos dos comentários mais significativos aos objetivos do estudo.

Análise de Pré-diagnóstico da empresa: inicialmente, chama a atenção que as maiores frequências se situam nos grau um e dois, sinalizadoras de fragilidades (**Ver Figura 3**). Com relação à qualidade do processo decisório, abordada na primeira questão, ficou claro que não há um padrão definido, “cada um pensa na unidade de negócio em que atua”, afirma um dos respondentes, ao que outro argumenta que as decisões são sempre tomadas visando ao crescimento dos negócios. Oliveira (2008) alerta que o Planejamento Estratégico define um posicionamento que passa a nortear a tomada de decisão da organização. A falta de estrutura para o diálogo, como um Conselho de Família, deve-se ao desconhecimento dessa técnica de gestão, diz um dos entrevistados. Passos et al. (2006) mencionam que estruturas de poder, como fóruns de debate, qualificam a tomada de decisão nas três esferas.

| Questões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| 1. Processos claros de tomada de decisões, metas, projetos e sua medição e monitoramento. | | 3 | 2 | | |
| 2. Obstáculos internos e externos para implementação de projetos. | | 2 | 3 | | |
| 3. Estruturas concebidas para o diálogo entre sócios, familiares e colaboradores. | 3 | 1 | 1 | | |
| 4. Agregados da família (genros, noras) são ouvidos. | 2 | | | 3 | |
| 5. Consenso na intenção estratégica ou planos para dez anos. | 3 | 2 | | | |
| 6. Consenso acerca dos valores e princípios da empresa. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7. Consenso nas políticas de marketing, administrativa, de remuneração dos administradores e de distribuição de resultados. | 1 | 3 | 1 | | |
| 8. Empresa almeja mais a busca da liderança do que a sobrevivência. | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 9. Dificuldades são mais de natureza conjuntural do que estrutural. | 1 | 1 | | 2 | 1 |
| TOTAL | 12 | 14 | 9 | 8 | 2 |

Figura 3: Questões de Pré-diagnóstico da empresa
Fonte: Elaborado pelos autores

| Questões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1. Família prioriza mais a meritocracia do que o emprego para os parentes. | 2 | 2 | 1 | | |
| 2. Critérios para entrada de parentes na empresa. | 5 | | | | |
| 3. Critérios para uso de bens/serviços/funcionários para fins particulares. | 3 | 1 | 1 | | |
| 4. Consciência de que a empresa pode ser eterna, mas o fundador não. | | 3 | 1 | 1 | |
| 5. Regras para a sucessão. | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| 6. Geração seguinte tem líderes para gerenciar o futuro da empresa. | | 2 | 3 | | |
| 7. Convergência quanto a um planejamento do processo sucessório. | 2 | 1 | 2 | | |
| 8. Herdeiros são preparados para buscar realização profissional e financeira sem depender preponderantemente da empresa. | 2 | | 2 | 1 | |
| 9. Acordo de Família e Código de Ética. | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| TOTAL | 16 | 13 | 12 | 4 | 0 |

Figura 4: Questões de Pré-diagnóstico da família
Fonte: Elaborado pelos autores

Os entrevistados foram unânimes quanto à inexistência de uma visão de médio ou longo prazo da organização e sequer há clareza acerca dos valores e dos princípios da empresa. “O grupo somente pensa no presente”, diz um pesquisado, contrariando Stalk (2009), mesmo assim, “é uma empresa sólida que mantém perspectivas de prosperidade”, afirma outro. Passos et al. (2006) destacam que, através dos valores e dos princípios, é possível estender a duração de uma organização familiar, consolidar as relações societárias e dar norte ao negócio. Por outro lado, Davis (2011a) alerta que, com o passar das gerações, as missões e os valores da família se tornam mais desalinhados.

Políticas de marketing, de remuneração dos gestores e de distribuição de resultados não são discutidas claramente, haja vista que “uns sócios fazem a gestão de uma das empresas, enquanto outros de outras”, argumenta um dos entrevistados. Bernhoeft (2003) ensina que, entre as funções do Conselho Societário, está determinar a distribuição de resultados e aprovar a remuneração da diretoria, enquanto, de acordo com Passos et al. (2006), a política administrativa e de marketing tem lugar no Conselho Administrativo.

Análise de Pré-diagnóstico da família: na dimensão família, as maiores frequências também recaem sobre os níveis de menor presença (Ver Figura 4). Quanto à forma de ingresso de familiares na empresa, a afirmativa “basta ser parente para fazer parte do quadro de funcionários da empresa”, relatada por um dos respondentes, resume o critério utilizado. Tondo (2009) afirma que ingressos ou promoções de parentes podem gerar atritos, caso não haja critérios

ou procedimentos estabelecidos, cuja função cabe ao Conselho de Família. Silveiro (2007) esclarece que uma empresa familiar não é uma instituição beneficente e que o nepotismo pode ser um dos fatores que contribui para a descontinuidade de um negócio.

Acerca da utilização de bens, serviços e funcionários para fins particulares, enquanto um entrevistado diz “há um certo respeito para a utilização desses benefícios”, outro contrapõe dizendo que “não há critério algum, basta querer utilizá-los”. Passos et al. (2006) apontam que uma família empresária realmente profissionalizada sabe que os equipamentos e os funcionários pertencem à empresa e ilustram com o caso da esposa do presidente de uma companhia, que, diante da necessidade de conserto da sua lavadora, solicita ao gerente que o melhor eletricitista vá a sua casa para repará-la. Diante disso, o executivo explica que a linha de produção está parada e o eletricitista está tentando resolver o problema. A senhora, ignorando a demanda, continua exigindo a presença do funcionário.

Com relação à conscientização da perenidade da empresa e do fundador, um dos participantes lembra que os fundadores se sentiam soberanos, eternos e únicos conhecedores do negócio. Nesse contexto, Gersick et al. (2006) apontam dois itens que podem dificultar a aposentadoria dos membros de gerações mais velhas: estatura heroica - refere-se ao *status* e à posição de poder - e missão heroica - um sentimento que o líder carrega, que o faz pensar que a causa por ele defendida é nobre e só ele possui as qualidades para realizá-la. Silveiro (2007) alerta para os temores relativos a problemas de saúde e aproximação da

morte, donde surge o dilema de que o que pode ser eterno é a firma, e não o fundador.

A capacidade das gerações seguintes para liderar a empresa no futuro não é confirmada na Viação ABC: predomina a visão de que cada clã possui somente a visão do seu núcleo, “garantindo emprego para parentes sem pensar nas gerações seguintes”, afirma um dos investigados. Silveiro (2007) explana que o talento de liderança costuma aparecer entre os herdeiros naturalmente. Tendo eles a oportunidade, irão demonstrar essa aptidão e despontar na gestão da empresa.

Em relação à convergência dos membros da família quanto a um planejamento objetivo do processo sucessório, percebeu-se que a sucessão não é discutida entre os envolvidos, corroborado pela fala de um dos entrevistados, o qual declara que a próxima geração busca se posicionar nos postos que lhe interessam, sem planos objetivos de carreira. Gersick et al. (2006) salientam que os membros da família devem formular um sonho comum, sugerindo a criação de um plano que contemple uma direção estratégica e as estruturas de participação acionária e de gestão.

Quanto à preparação dos herdeiros para realização profissional fora da empresa, um respondente analisa que alguns herdeiros tomam rumos diferentes dos da empresa, enquanto outro recomenda que os herdeiros reconheçam que a empresa garante sobrevivência e bem-estar a 700 famílias, portanto, revela-se também oportunidade para herdeiros capacitados assegurarem sua estabilidade econômica. Bernhoeft (2003) recomenda que a empresa familiar se profissionalize tanto na gestão quanto no controle, preparando os herdeiros para a condição de sócios.

Análise de Pré-diagnóstico da propriedade: na dimensão propriedade, as maiores pontuações não se mostraram congruentes, concentrando-se nos níveis dois e quatro (Ver Figura 5). A circulação da

informação sobre o andamento dos negócios restringe-se aos membros que atuam nas respectivas empresas. Tondo (2009) explica que há situações em que alguns familiares apenas descobrem informações a respeito do negócio através da mídia, aconselhando o uso de mensagens eletrônicas ou materiais informativos para esse fim. Quanto à profissionalização e ao incremento da eficiência, percebeu-se uma atuação pautada na tentativa e no erro e alta centralização nos sócios, evidenciando espaço para a capacitação dos gestores e para a presença de profissionais externos em posições executivas.

Em relação à preparação dos gestores para a sobrevivência em ambientes turbulentos, ficou nítido que os que estão engajados buscam o crescimento e almejam novos mercados. Um dos pesquisados aponta que existe falta de preparo dos sócios, porque não há uma visão de médio e longo prazo e não existe preparo para a sucessão. Davis (2011b) aconselha o desenvolvimento de um plano financeiro, incluindo as necessidades estratégicas e os investimentos do negócio da família, para prever eventuais gastos exagerados. Silveiro (2007) reforça que, frequentemente, os fundadores morrem sem ter organizado a sucessão e, considerando que, em grande parte dos casos, existe pouca afinidade entre os herdeiros, surgem desagregações na família e prejuízos na empresa. Novamente, descortina-se uma lacuna pela inexistência de um Planejamento Estratégico.

Diante da situação encontrada e atendendo ao terceiro objetivo específico deste estudo, apresenta-se um conjunto de medidas para enfrentar as fragilidades encontradas nos três eixos do sistema familiar e oferecer condições ao encaminhamento do processo sucessório, haja vista que a soma das respostas indicou alguns elementos de condições favoráveis ao planejamento sucessório da Viação ABC. Através da Espiral da Sucessão e da Continuidade (Ver

| Questões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|-----------|----------|----------|----------|
| 1. Sócios são adequadamente informados acerca do rumo dos negócios? | | 4 | | 1 | |
| 2. Sócios estão sendo preparados visando à Qualidade total? | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 3. Sócios estão sendo preparados para a profissionalização e o incremento da eficiência, preservando os valores da família? | 1 | 2 | | 2 | |
| 4. Sócios estão sendo preparados visando à sobrevivência em ambiente de mudanças, antecipando tendências de mercado? | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| 5. Entraria no negócio, se não estivesse nele hoje? | | 1 | 1 | 3 | |
| TOTAL | 2 | 10 | 3 | 9 | 1 |

Figura 5: Questões de Pré-diagnóstico da propriedade
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 6), Passos et al. (2006) recomendam adotar essas medidas de forma gradativa, sem que haja uma ordem preestabelecida.

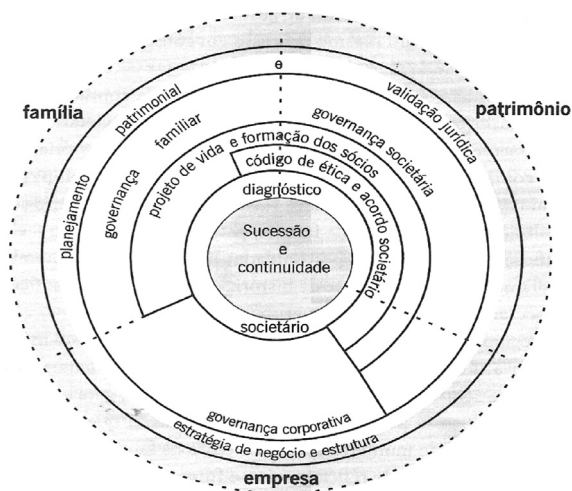


Figura 6: Espiral da Sucessão e da Continuidade
Fonte: Passos et al. (2006, p. 85)

No Eixo empresa, é proposto o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico abrangendo a criação de acordos sobre as políticas de marketing, administrativas, de remuneração dos administradores e de distribuição de resultados, bem como a instituição de um Conselho de Administração, que envolva, no mínimo, um conselheiro externo (PASSOS *et al.*, 2006). Esse Conselho terá, entre suas incumbências, de definir diretrizes e aprovar o plano estratégico no qual a companhia irá escrever seu futuro (OLIVEIRA, 2008).

No Eixo família, alguns aspectos merecem atenção, dentre eles, os critérios para a entrada de parentes na empresa, as normas para utilização dos benefícios da empresa e as regras para a sucessão. Então, propõe-se, primeiramente, a criação de um Acordo Societário que envolva necessariamente um Código de Ética. Este, segundo Ferrel, Fraederich e Ferrel (2001), reflete o desejo de que uma organização cumpra valores, regras e políticas capazes de sustentar um clima ético. Através desses instrumentos, cujas propriedades são desconhecidas dos membros da sociedade, é possível fazer frente às principais fragilidades encontradas. Iluminados por Bernhoeft e Gallo (2003) e balizados pelos resultados encontrados - exibidos na Figura 4 e nos comentários ao longo dos pré-diagnósticos -, propõe-se a observância dos seguintes aspectos na construção desses documentos: a) Missão da sociedade, expondo as razões, os objetivos e as finalidades da sociedade; b) Ética, valores e conduta: esclarecendo

a conduta e as atitudes esperadas dos envolvidos, bem como seus direitos e deveres; c) Transações acionárias, estabelecendo regras para a venda de quotas; d) Remuneração capital-trabalho, instituindo as formas de remuneração; e) Investimentos, reservas e distribuição de lucros, definindo critérios e formas; f) Entrada, carreira, saída, estágios de familiares na empresa e aposentadoria, estabelecendo critérios e circunstâncias; g) Uso de bens e serviços, instalações, equipamentos e funcionários da empresa pelos sócios e familiares, determinando regras para tal; h) Sistema de informações para sócios e familiares, definindo meios para a circulação da informação; i) Sucessão na sociedade e na gestão, deliberando sobre os critérios e firmando direitos e obrigações dos sucessores.

Em um segundo momento, faz-se necessária a criação de um Conselho de Família, o qual poderá ser composto por representantes de cada uma das três famílias envolvidas na gestão. Esse órgão terá de, entre suas atribuições, gerenciar a comunicação entre administradores, familiares e sócios em relação a investimentos ou participações acionárias, bem como aspectos relacionados ao desenvolvimento de herdeiros ou às expectativas dos diversos membros (BORNHOLDT, 2005).

No Eixo propriedade, os resultados encontrados permitem sugerir a criação de um Conselho Societário, formado por todos os sócios da Viação ABC, zelando pelo preparo dos sócios e dos potenciais sucessores para esse papel e pelo exercício dos direitos, além de cuidar para que sejam cumpridas as obrigações dos envolvidos (BERNHOEFT E GALLO, 2003).

Diante do exposto, ao adotar essas medidas, há a expectativa do fortalecimento da prosperidade da Viação ABC ao longo das transições entre as próximas gerações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizando o estudo de caso da Viação ABC, empresa familiar pertencente ao Grupo Alfa, pôde-se verificar que conflitos familiares tendem a interferir nas relações entre gestão, família e propriedade. Não possuindo meios para planejar a sucessão, a referida empresa estaria exposta aos desafios da continuidade de um empreendimento familiar. Portanto, o presente artigo teve por objetivo geral propor mecanismos para o planejamento sucessório dessa organização.

O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick et al. (2006) possibilitou a caracterização das fases evolutivas nos eixos família, empresa e

propriedade da Viação ABC. O Pré-diagnóstico de HDV de Silveiro (2007) contribuiu para identificar diversos percalços enfrentados pela Viação ABC: o da continuidade e da sucessão e o da orientação das relações da família empresária com a propriedade e a gestão do negócio. Contudo, essa análise também demonstrou que a organização apresenta condições favoráveis para realizar um planejamento sucessório. A partir do modelo Espiral da Sucessão e da Continuidade de Passos et al. (2006), buscou-se propor um conjunto de medidas envidando condições para o planejamento do processo sucessório. Seguindo as premissas desses autores, as medidas não necessariamente precisam ser iniciadas em uma ordem. Assim, para o presente estudo de caso, recomenda-se iniciar pelo Acordo Societário envolvendo o Código de Ética, justificando sua pertinência diante dos resultados que apontaram as maiores frequências nos graus um e dois do eixo família. As evidências sugeriram a necessidade de unidade de direção e de orientação para a harmonia dos relacionamentos entre os três sistemas da sociedade familiar.

Os órgãos de governança - Conselho Administrativo, Conselho de Família e Conselho Societário -, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), reúnem os meios para perpetuar o negócio e a sociedade e contribuem para harmonizar os interesses pessoais com os do grupo. E, por fim, sugere-se a adoção do Planejamento Estratégico, ferramenta encorajadora de reflexão sobre o futuro da organização, que será legitimada pelos Conselhos Administrativo, em primeiro grau, e Societário, em segundo.

Ao apontar essas medidas, espera-se que possam ser geradas as condições para o planejamento sucessório da Viação ABC. Tem-se, também, a ambição de que o estudo de caso da Viação ABC possa servir como um projeto-piloto para pesquisas futuras que busquem difundir os resultados positivos para as demais empresas do Grupo Alfa.

Como limitação deste estudo, cita-se a focalização em apenas uma das unidades de negócio do Grupo Alfa, a Viação ABC, que, se, por um lado, não oferece o benefício da generalização, por outro, contribuiu para aprofundar o olhar sobre a dinâmica dessa sociedade familiar.

Por fim, sugere-se, para estudos futuros, uma pesquisa-ação envolvendo a implementação das medidas propostas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, RJ, 2011.
- BERNHOEFT, R. Empresa de Dono x Empresa de Sócios: a Transição. **Vídeo**. Porto Alegre, RS: Mabra Grupo Empresarial, 2003.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.
- DAVIS, J. A. As 5 leis naturais (e uma certeza). **HSM Management**. Ano XV, v. 04, n. 87, jul./ago. 2011a, p. 12-13.
- DAVIS, J. A. As famílias bem-sucedidas e seus hábitos. **HSM Management**. Ano XV, v. 05, n. 88, set./out. 2011b, p. 16-17.
- FERREL, O.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: Houghton Mifflin, 2001.
- GERSICK, K. E. et al. **De Geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2006.
- LOUREIRO, M. M. O protocolo familiar. In: TONDO, C. (Org.). **Protocolos Familiares e Acordo de Acionistas: ferramentas para a continuidade da empresa familiar**. Porto Alegre, RS: Sulina, 2009. p. 17-32.
- LUCIANO, E. M. e FOSSATTI, N.C. Técnicas de análise de dados. In: FOSSATTI, N.C. E LUCIANO, E.M. **Prática profissional em Administração: Ciência, Método e Técnicas**. Porto Alegre, RS: Sulina, 2008. p. 87-94.
- MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo, SP: Prentice-Hall, 2005.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 25. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.
- PASSOS, É. et al. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo, SP: Editora Gente, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo. SP: Atlas, 2009.

SILVEIRO, A. **Empresas Familiares**: raízes e soluções dos conflitos. Porto Alegre, RS: AGE, 2007.

STALK, G. Fórum Mundial de Gestão de Empresas Familiares. **Palestra**. São Paulo, SP: HSM Management, 2009.

TONDO, C. Elaborando regras para a família: a construção do protocolo familiar. In: TONDO, C. (Org.). **Protocolos Familiares e Acordo de Acionistas**: ferramentas para a continuidade da empresa familiar. Porto Alegre, RS: Sulina, 2009. p. 33-58.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

WARD, J. L. Planejar para prosseguir. **HSM Management**. Ano VII, v. 06, n. 41, nov./dez. 2003, p. 114-120.